

Eigenverantwortung wahrnehmen

Unternehmen setzen für die Umsetzung ihrer Strategien verschiedene Methoden ein. So werden beispielsweise aus Kennzahlen erfolgskritische Unternehmens-Teilprozesse nach dem Regelkreisprinzip von Deming verknüpft. Warum diese Methodik nicht auch auf den Privatbereich ausweiten, um unser beschleunigtes Leben in der Informationsgesellschaft (wieder) in den Griff zu kriegen?

VON ANDREAS MERZ

Von Seneca (4 v. Chr. bis 65 n. Chr.) bis zum Jahre 1000 verdoppelte sich das Wissen der Menschheit. 500 Jahre später hatte es sich wiederum verzweifacht. Heute verdoppelt sich unser Wissen bereits im 4-Jahres-Rhythmus, im EDV-Bereich geschieht dies sogar schon alle 1 1/2 Jahre. Ist es nicht unglaublich, dass ein Mensch im Mittelalter in seinem ganzen Leben nur so viel Information erfahren und verarbeitet hat, wie man heute in einer einzigen Ausgabe einer grösseren Tageszeitung findet? Oder dass ein Mensch des Mittelalters während seines ganzen Lebens nur so vielen neuen Menschen begegnete, wie der heutige Mensch in Europa innerhalb von einer Woche?

Wer heute sein Physikstudium abschliesst, muss während der darauffolgenden Jahre jährlich ca. 600 000 wichtige Veröffentlichungen und Bücher lesen, um «up to date» zu bleiben («Der Spiegel», 14/93). Das kann er natürlich nicht schaffen, und so wird er – relativ gesehen – «immer dümmer»!

Jede Minute wird eine neue chemische Formel erfunden. Alle drei Minuten ein neuer physikalischer Zusammenhang. Jede fünfte Minute eine neue medizinische Erkenntnis gewonnen. Allein in den USA wird jede halbe Stunde ein neues Produkt auf den Markt gebracht. Das Wissen, das wir noch in der Schule gelernt haben, ist weithin überholt. Mittlerweile hat man sogar völlig andere Weltkarten. Überall wird geforscht, entwickelt, entdeckt, produziert. Wir stehen auf der Schwelle zur Informationsgesellschaft. Keiner hat da auch nur halbwegs den Gesamtüberblick, jeder sieht nur sein persönliches Puzzleteilchen.



Andreas Merz

Dipl. Chem. FH, Sicherheitsingenieur, Arbeitshygieniker SGAA, EOQ TQM Leader, Geschäftsführer der BDS Safety Management AG in Dättwil, freier Auditor für ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001.

Wir sind masslos informiert. Wir wissen immer mehr über immer kleinere Dinge, bis wir schliesslich alles über nichts wissen. Wir ertrinken in einem Meer von Information und hungern nach Wissen über das Leben.

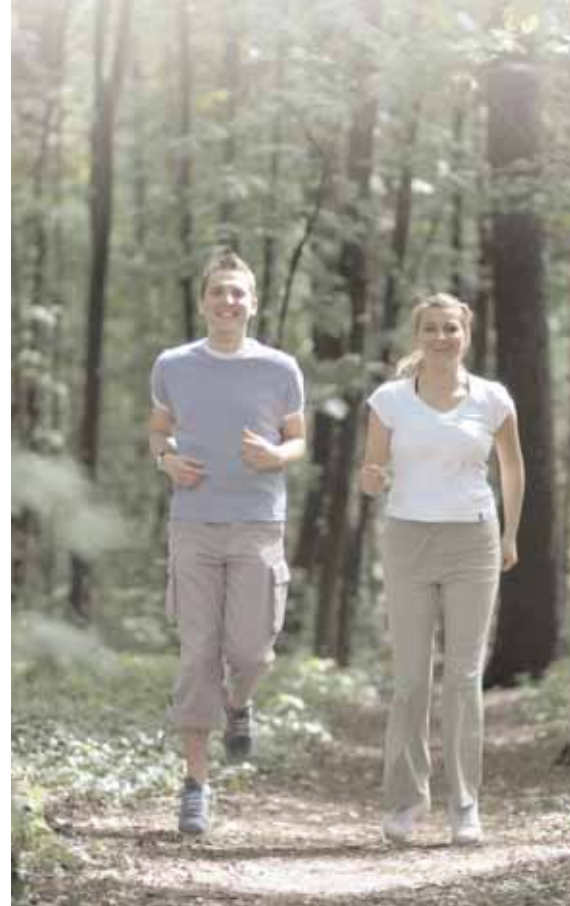
Und die Folgen?

Die Globalisierung und der Wettbewerb fordern von Unternehmen und ihren Mitarbeitenden Flexibilität, Ausdauer und Belastbarkeit. Veränderungen sind in der heutigen Zeit nichts Seltenes, gerade in Zeiten unbeständiger Wirtschaftslagen. Stellenabbau, Konkurse, Firmenübernahmen u.a.m. bedeuten für die Arbeitnehmenden, also die Mehrheit von uns, Unsicherheit und somit zusätzlichen Stress. Bill Gates, Chef und Präsident der Firma Microsoft, sagte 1996 in einem Interview auf die Frage, wovor er am meisten Angst hat, sinngemäss Folgendes: «Ich habe nur vor einer einzigen Sache Angst, und das ist, dass mein Unternehmen zu langsam wird. Wir können es uns nicht erlauben, ein halbes Jahr zu bleiben, wo wir sind, oder uns zu langsam zu entwickeln, denn das kann entscheidend dafür sein, ob wir überleben oder nicht.»

Auch das Freizeitverhalten unserer Spassgesellschaft ist zunehmend von Hektik und der Angst, etwas zu verpassen, geprägt. Kennen wir dieses Gefühl nicht alle zwischendurch?

Die Arbeit ist das Zentrum des Lebens, um das sich scheinbar alles dreht. Sie ist auch der Grund, weshalb uns der Wecker frühmorgens aus dem Schlaf reisst, wir zweimal täglich eine halbe Stunde im Stau stehen und abends erschöpft im bequemen Fernsehsessel versacken, in der einen Hand das kühle Bier, in der anderen die Tüte Chips. Der Beruf übernimmt nicht nur die Führungsrolle des Lebens, sondern unser Leben selbst.

Viele vertrösten sich in der Hektik des heutigen Alltags damit, später sicher noch genügend Zeit zu haben für alles, was man früher einmal verpasst hat. Wetten, dass Ihnen das nicht auch schon passiert ist? Aber aufgepasst: Was man in jungen Jahren träumt, lässt sich im Rentenalter vielleicht nicht mehr nachholen – sofern



man dieses im heutigen Tempo überhaupt noch erlebt. Viele Menschen haben je länger je weniger eine Ahnung, was richtiges Leben ist. Sie nehmen die ganze Realität nur noch durch eine viereckige Scheibe wahr: Computer, Fernsehen, Video, Auto, ... und wenn man mal ausgeht, dann ins Kino.

In den USA entsteht eine neue Esskultur: «Dashboard dining». Das Essen vom Armaturenbrett erobert die Autos gestresster Pendler. Besteck ist dabei nicht notwendig. Entsprechend werden Kekse in der Dose angeboten, die genau in den Halter im Auto passen. Joghurt gibts analog der Zahnpasta in der Tube – Kleckern unmöglich. Suppe aus der Getränkedose, mit kürzeren Nudeln um die Öffnung nicht zu verstopfen.

Die Facts

48% von 1000 befragten Arbeitnehmenden gaben 1999 an, mehr gestresst zu

sein als fünf Jahre zuvor (Martin Rimann, Arbeitspsychologe). 58% von 900 befragten Arbeitnehmenden bezeichneten die Arbeit als Hauptquelle von Stress, für weitere 36% war es die Kombination von Arbeit und Privatleben (Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft, seco, 2000).

31% der Arbeitsunfähigkeitsfälle resultieren aus vermeidbaren, arbeitsbezogenen Belastungen psychischer Natur, wie aus einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA; Bödeker, Friedel, Röttger & Schröer, 2002) hervorgeht. Sozialministerium und Unfallkasse Hessen gehen sogar davon aus, dass 50 bis 60% der verlorenen Arbeitstage mit Stressproblemen in Zusammenhang stehen (Pressemeldung 20. September 2002).

Es gibt 25 000 Krankheiten, aber nur eine Gesundheit.

Die volkswirtschaftlichen Kosten, die durch Fehlzeiten und Produktionsausfall, durch Selbstmedikation und durch erhöhte Inanspruchnahme des Gesundheitswesens auf Grund von Stress entstehen, summieren sich auf rund 4,2 Mrd. Franken, wie eine Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft aus dem Jahr 1999 errechnet hat.

Erhebungen haben ergeben, dass mindestens 35% der Arztkonsultationen psychische Gründe haben.

Die Weltgesundheitsorganisation WHO erklärte Stress zu einer der grössten Gesundheitsgefahren des 21. Jahrhunderts. 70% aller Krankheiten sind auch stressbedingt, die so genannten Zivilisationskrankheiten. Nur eine Folge davon erläutert die Studie des Zukunftsinstituts von Matthias Horx: «Die Anzahl der Übergewichtigen nimmt weltweit massiv zu. In einem epidemischen Ausmass. Weltweit leiden 1,2 Milliarden Menschen Hunger – aber inzwischen sind ebenso viele Menschen fettleibig.» Übergewicht und dessen Folgekrankheiten verursachen jährlich Kosten zwischen 2,2 und 3,2 Mia.



Abb. 1. Mangelnde Bewegung und falsche Ernährung: Bereits 2,2 Mio. Erwachsene und jedes vierte Kind sind zu dick, wie das BAG Ende 2004 bekannt gab.

Franken. Wegen mangelnder Bewegung und falscher Ernährung sind bereits 2,2 Mio. Erwachsene und jedes vierte Kind zu dick, wie das BAG Ende 2004 bekannt gab. Tendenz steigend (Abb. 1).

Ursachen bekämpfen

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst gemäss Luxemburger Deklaration (1997) «alle gemeinsamen Massnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz». Basis ist eine nachhaltige Unternehmensgestaltung: Der Mensch wird als produktive Ressource betrachtet, die es so einzusetzen gilt, dass sie sich als Ressource nicht einmalig total erschöpft, sondern immer wieder regeneriert, ja sogar weiterentwickelt.

Betriebliche Gesundheitsförderung gewinnt zunehmend an Bedeutung – uns allen schon zu Ohren gekommen. Fortschrittliche Arbeitgeber haben erkannt, dass neben unfallbedingten Ausfällen die arbeitsassoziierten Krankheitsabsenzen eine nicht zu unterschätzender Kostenfaktor darstellen. Unternehmen gehen geschätzt 7 Mrd. Fr. durch krankheits- und unfallbedingte Absenzen verloren («Handelszeitung» Nr. 32/2005). Im Rahmen von BGF-Projekten werden die vielfältigsten Aktionen lanciert. Beispielhaft seien hier aufgeführt: Gesundheitszirkel, Yoga-Kurse, Bereitstellen von Ruheräumen, Ergonomiekampagnen, Stressmanagement usw.

Das Schlagwort Work-Life-Balance erobert sich zunehmend einen Spitzenplatz in der Hitliste modischer Managementbegriffe. Der Betrieb übernimmt hier eine erzieherische, aufklärerische Funktion. Es wird u.a. versucht, die Mitarbeitenden mit einem Giesskannenprinzip zu einem gesünderen Lebensstil zu motivieren, ihre Mitwirkung zu steigern. Kennen wir nicht alle solch gut gemeinte Ratschläge? Solange diese Aktionen in der Arbeitszeit «absolviert» werden können, warum nicht. Aber wie nachhaltig sind diese Bemühungen? Wie lange hält der «Vorturner» mit dem Tera-Band durch, wenn er die zunehmend schwindende Schar Freiwilliger im Grossraumbüro animieren muss? Wie lange dauert es, bis der extra eingerichtete «Ruheraum» verwaist bleibt und über Mittag wieder beim hastig verschlungenen Sandwich durchgearbeitet wird? «Viele der Aktivitäten sind eingeschlafen oder vom Tagesgeschäft verdrängt» – so die ernüchternde Erfahrung eines BGF-Projektleiters («Handelszeitung» Nr. 32 / 2005).

Eigenverantwortung

Eher bedenklich für die Unternehmen ist die Verpflichtung, in einem umfassenden Sinne für die persönliche Situation der Beschäftigten Verantwortung zu übernehmen. Entsteht da nicht eine schleichende Verschiebung der Verantwortung für die eigene Gesundheit und

das eigene Wohlbefinden – und damit meine ich nicht die gesetzlich geregelten Bereiche von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz – vom Privaten ins Berufliche? Ich persönlich glaube, dass betriebliche Bemühungen zur Verbesserung des Gesundheitsverhaltens der Belegschaft nur greifen, wenn der Eigenverantwortung jedes Einzelnen mindestens die gleiche Bedeutung beigemessen wird. Dazu braucht es allerdings eine innere Überzeugung – kein von aussen aufgepfropftes «Gesunddenken».

Es gibt nur wenig Traurigeres als einen erfolgreichen Menschen, der eine gesunde Familie hat, ein Häuschen im Grünen, zwei Autos, eine gute Position in der Firma bekleidet, sehr anspruchsvolle Projekte betreut und dem bereits um neun Uhr morgens am Schreibtisch der kalte



Abb. 2. Die Weltgesundheitsorganisation WHO erklärte Stress zu einer der grössten Gesundheitsgefahren des 21. Jahrhunderts.

Schweiss ausbricht, weil er nicht mehr weiss, wie er dies alles schaffen soll. Der nicht mehr will und kann. Der aussteigen möchte und innerlich gekündigt hat. Keine Lebensenergie mehr hat. Diagnose: Burnout, wenn für den «Stressgeplagten» kein Stressabbau mehr möglich ist (Abb. 2).

Folgende Faktoren (Auszug) können dabei Psyche und Körper beeinflussen:

- Lang anhaltender Stress (Distress: die negativ empfundene Form von Stress, die den Körper langfristig in eine Dauerbereitschaft zu Kampf oder Flucht versetzt und damit zu Erkrankungen beitragen kann, dies im Gegensatz zu Eustress)
- Mangel an Kontrolle
- Permanente Arbeitsüberlastung
- Unzureichende Entschädigung
- Mangelnde Wertschätzung
- Ungerechtigkeit, fehlende Fairness
- Mobbing
- Angst, die Stelle zu verlieren, Arbeitslosigkeit
- Unzufriedenheit
- Keine Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Unterforderung
- Wertekonflikt (z.B. mit Unternehmensphilosophie)



Abb. 3. Der Begriff «Gesundheit» kennt viele Definitionen und Gesichter.

Definitionen von Gesundheit

Nach der Weltgesundheitsorganisation (WHO) 1946: «Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen.»

Nach dem Medizinsoziologen T. Parson: Gesundheit ist ein Zustand optimaler Leistungsfähigkeit eines Individuums, für die wirksame Erfüllung der Rollen und Aufgaben, für die es sozialisiert (Sozialisation = Einordnungsprozess in die Gesellschaft, Normen- und Werteübernahme) worden ist.

Oder einfacher: Gesundheit ist der Japaner Shigechiyo Izumi, der 120 Jahre und 237 Tage alt wurde. Gesundheit ist Samuel S. Mast (USA), dessen Tod 1992 von 824 lebenden Nachkommen bedauert wurde. Gesundheit ist ein Manager, der guten Mutes einen Konzern leitet und sich abends Zeit nimmt, gemächlich mit seiner Frau essen zu gehen. Oder die dreifache Mutter, die Tag für Tag fröhlich und ausgefüllt ihren Haushalt managt (Abb. 3).

Es gibt 25 000 Krankheiten (Deutscher Diagnoseschlüssel), aber nur eine Gesundheit. Merkwürdig, nicht?

Mein Rezept, das ich laufend in einem Aktionsplan umsetze:

- ▶ Bewegen
- ▶ Dem Stress kontern
- ▶ Gesund und bewusst essen
- ▶ Ergänzen, was die Natur (und die Industrie) in der Nahrung nicht mehr bietet
- ▶ Glauben und die Seele nähren

Wie ich das mache? Ganz einfach: Strategisch planen und handeln – mit der Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard

Die Kernidee der Balanced Scorecard (BSC) ist die Umsetzung der formulierten Strategie einer Unternehmung. Diese basiert auf der Mission und Vision der Firma, der Umfeld- sowie der Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT). Die erfolgskritischen Faktoren (KEF) fliessen direkt in die Strategie ein. Die BSC selbst beschreibt ein System voneinander ab-

hängiger strategischer Zielsetzungen, Messgrössen und Aktionen. Ausgehend von den Kennzahlen der BSC werden vier erfolgskritische Unternehmens-Teilprozesse nach dem Regelkreisprinzip nach Deming verknüpft. Vorzugsweise sind dies die Perspektiven: Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Potenzial/Innovation (Abb. 4).

Warum diese Methodik nicht auf den Privatbereich ausweiten? Wenn Unter-

nehmen so ihre strategischen Ziele erreichen, warum das Individuum nicht? Ich habe die Probe aufs Exempel gemacht. Zuerst meine Lebensvision entwickelt. Ein paar Stunden in Abgeschiedenheit. Mir dabei überlegt, was für mich wirklich wichtig ist im Leben, was ich an meinem Lebensende erreicht haben möchte.

Den Anfang vom Ende her betrachten, wie es Stephen Covey in seinem Buch «Die sieben Wege zur Effektivität» beschreibt. Daraus meine strategischen Ziele abgeleitet mit den vier Perspektiven: Körper, Kontakt, Leistung/Geist und Seele/Sinn. Die WHO-Definition von Gesundheit zeigt, dass es hier mehr als um den Körper geht. Ebenbürtig sind die Perspektiven Leistung/Geist und Kontakt.

In Tabelle 1 finden Sie einen Auszug aus der BSC für die Perspektive «Körper». Zur Umsetzung des strategischen Zieles braucht es ein (strategisches) Programm. Den Aktionsplan mit Terminen und Erfolgskontrolle. Die Überwachung (Reporting) ihrerseits stellt sicher, dass eine laufende Überprüfung der Aktionen und des Zielerreichungsgrades stattfindet. Allenfalls werden Korrekturmaassnahmen nötig. Damit schliesst sich der Regelkreis.

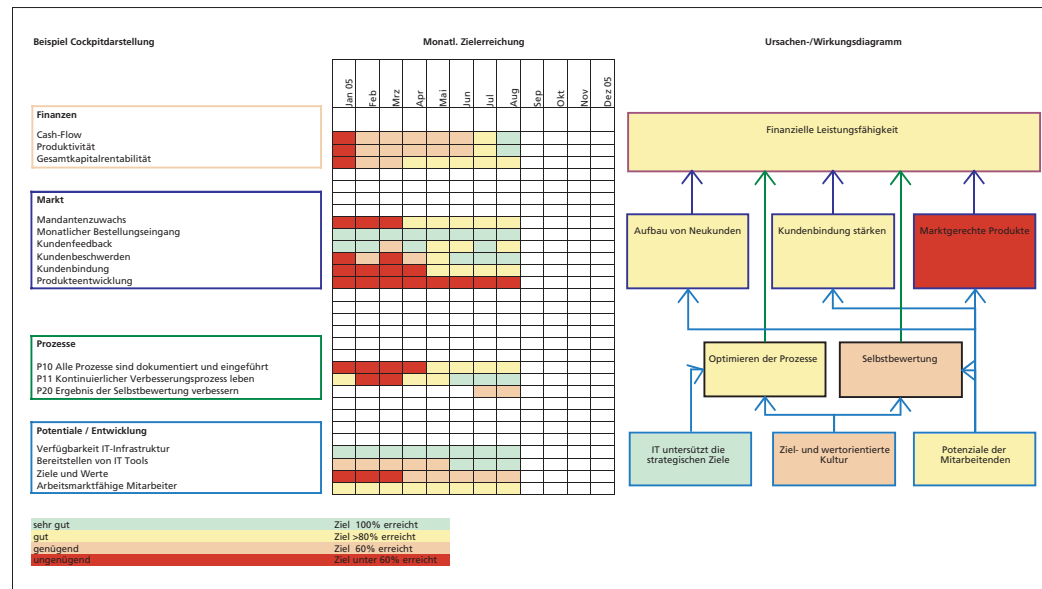


Abb. 4. Die Balanced Scorecard beschreibt ein System voneinander abhängiger Zielsetzungen.

PERSPEKTIVE	STRATEGISCHES ZIEL	MESSGRÖSSEN	ERFASSUNG
Körper	B1 Gesundheit und körperliche Leistungsfähigkeit verbessern	B10 Gewicht	[kg] monatlich
		B11 Fettgehalt	[%] monatlich
		B12 Vorsorgeuntersuchung i.O. (gemäss sep. Plan)	jährlich
		B13 Body Mass Index	monatlich
		B14 Lauftraining	[h/Woche] monatlich
	B20 Entspannungsmethode kennen und anwenden	[h/Woche] monatlich	

Tab. 1: Auszug aus der persönlichen BSC (Balanced Scorecard).